

## New Work braucht New Pay – Gestaltung eines modernen Vergütungssystems in der Arbeitswelt 4.0

Marion Heinz, Beraterin Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

**New Work – ein Thema, das in den letzten Monaten in vielen Unternehmen nochmals deutlich an Bedeutung gewonnen hat. So gilt es in dieser neuen, durch Transparenz, Fairness und Mitbestimmung geprägten Arbeitswelt insbesondere auch das oft stiefmütterlich behandelte Thema der Vergütung nicht unter den Tisch fallen zu lassen und auch in diesem Zusammenhang neue Aspekte zu diskutieren. Denn neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen resultierend aus dem demografischen Wandel, dem Wertewandel der Gesellschaft, der Digitalisierung und der Globalisierung erfordern eine Neudefinition von Vergütungssystemen, damit diese von der Belegschaft weiterhin als attraktiv wahrgenommen werden. Im Zusammenhang mit New Work müssen Unternehmen demnach insbesondere auch über das Thema New Pay nachdenken, um eine nachhaltige Veränderung in ihrem Unternehmen zu erzielen.**

### I. Verständnis von New Pay

New Pay – was verbirgt sich eigentlich hinter diesem Begriff? Eines vorab: eine allgemeingültige Definition, die New Pay eindeutig und umfänglich beschreibt, gibt es zum jetzigen Zeitpunkt (noch) nicht. Die erstmalige Verwendung des Begriffs fand im Herbst 2017 im Rahmen einer Blogparade statt, die große Resonanz erhielt und somit eine breite Diskussion zum Thema Entlohnung der neuen Arbeitswelt entfachte.

Grundgedanke hinter der Bewegung zur Begrifflichkeit New Pay ist die Tatsache der Unumgänglichkeit, ein New-Work-kompatibles Entgelt für die heutige Arbeitswelt zu schaffen. New Pay repräsentiert also die zukunftsgerichtete Vergütung und somit die Entlohnungsseite von New Work. Grundlagen für die neuen Vergütungsmodelle bilden dabei jene Prinzipien, die auch New Work prägen, wie u.a. Partizipation, Selbstbestimmung, Transparenz, Fairness, flache Hierarchien sowie kollaborative Führung. Da jedes Unternehmen diese Aspekte in unterschiedlicher Form ausführt und lebt, ist auch das Vergütungssystem individuell und korrespondierend zur gelebten Kultur auszugestalten. Nur auf diese Weise wird das Vergütungssystem von der Belegschaft akzeptiert und kann erfolgreich sein.

Gänzlich neu ist dies allerdings nicht: So musste auch bereits vor New Work die Vergütung an sich ändernde Rahmenbedingungen und die Unternehmenskultur angepasst werden. Unternehmen sind nun aber dazu aufgefordert im Rahmen von New Work eine zeitgemäße Vergütung zu finden. Dabei liegt die Herausforderung darin, einen eigenen Weg zu finden sowie Ideen zu entwickeln, die im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen.

### II. Gestaltung eines modernen Vergütungssystems im Spannungsfeld der Arbeitswelt 4.0

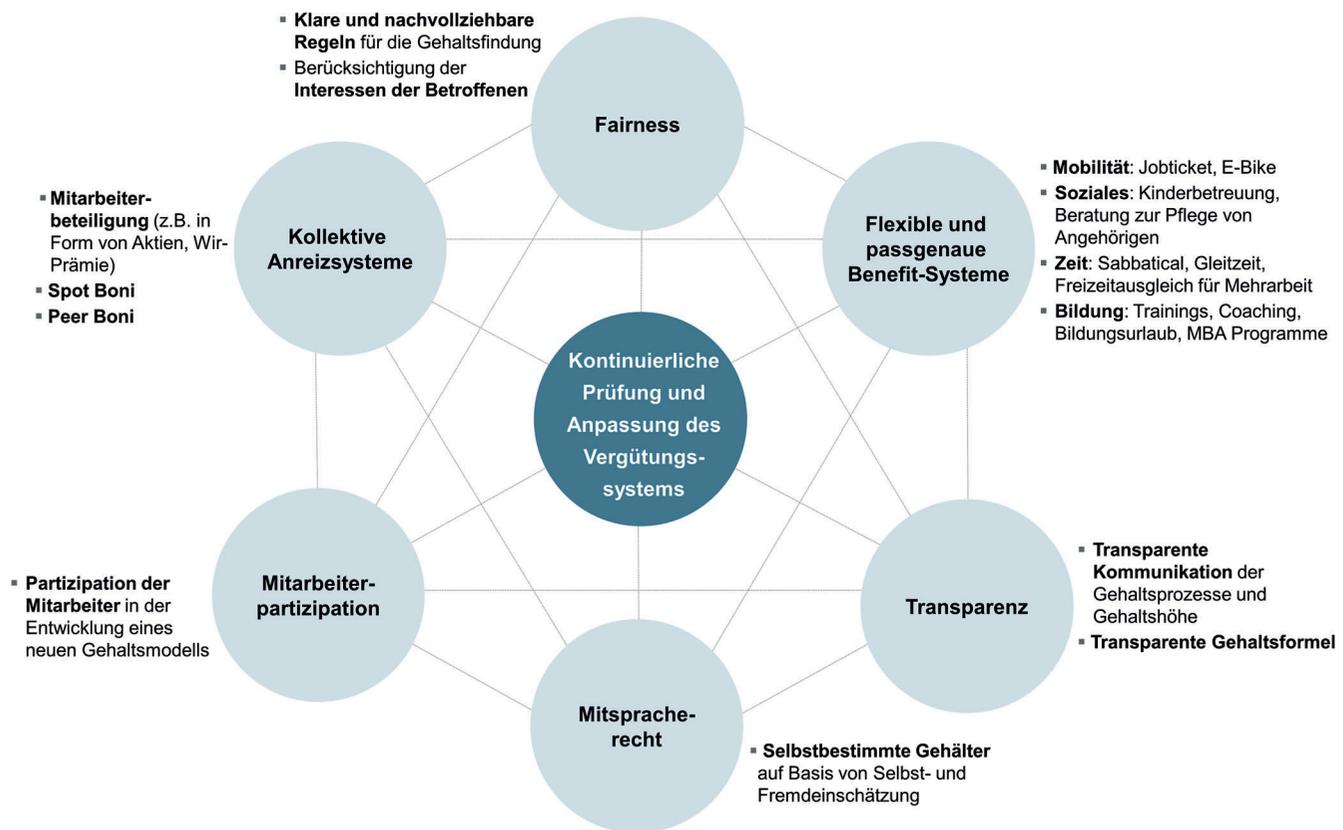
Ein neues (modernes) Vergütungssystem einzuführen ist keine leichte Aufgabe. Denn in der aktuellen, von konstantem Wandel geprägten Arbeitswelt finden sich Unternehmen in diversen Spannungsfeldern wieder: analoge vs. digitale Arbeitsweisen, lokale vs. virtuelle Arbeitsumgebungen sowie fremdbestimmte vs. autonome Arbeitstypen. Daneben gibt es auch eine Veränderung im Rahmen der Mitarbeiteransprüche, -gedanken und -einstellungen. So muss einem Unternehmen bei der Entwicklung eines neuen Vergütungsmodells der Spagat zwischen einem einfachen, klaren und strategiekonformen Vergütungssystem und der gleichzeitigen Berücksichtigung von Aspekten wie Partizipation, Wahlfreiheit, Selbstbestimmung und Transparenz gelingen. Keine leichte Aufgabe alle diese Aspekte in einem System unter einen Hut zu bekommen.

Verschärft wird dies zudem durch die Tatsache, dass unsere heutige Arbeitswelt von der Generation Z, der Generation Y, der Generation X und den Babyboomers geprägt ist. Unternehmen sind somit aufgefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Vielfalt an Lebensentwürfen, Sehnsüchten und Biografien nachhaltig bedienen können. Folglich sind die Anforderungen an eine optimale Vergütungsstruktur entsprechend flexibel zu gestalten. Genau an diesem Punkt fehlt es vielen Unternehmen noch und so sind unflexible und nicht an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtete Modelle (leider) häufig noch die Regel. Demnach stellt sich die Frage: Wie soll dies zu Zufriedenheit führen, wenn z.B. die Generation der Babyboomer tendenziell eine höhere Grundvergütung präferiert, wohingegen die Generation Y einen höheren Benefit-Anteil und mehr Individualität, wie beispielsweise Wahlfreiheit in Bezug auf ein Vergütungspaket, flexible Arbeitszeitmodelle oder die Möglichkeit von Sabbatical Leaves fordert? Aktuell richten Unternehmen ihre Vergütungssysteme meist noch zu einseitig auf die Generation der Babyboomer aus und vernachlässigen somit die Einführung von zielgruppenspezifischen, flexiblen Vergütungsmodellen – die jedoch viel besser den Nerv der Zeit treffen würden.

Aufgabe der Unternehmen ist im Spannungsfeld der Arbeitswelt 4.0 eine gerechte Leistungsdifferenzierung anzubieten, mit dem richtigen Maß an Ansprache von intrinsischen Motiven (d.h. Beruf als Berufung und Anspruchsniveau in der Selbstverwirklichung) und extrinsischen Motiven (d.h. Beruf als Mittel für sicherheitsorientierte Hygienefaktoren).

### III. Dimensionen von New Pay und Möglichkeiten für deren Ausgestaltung

Möchte sich ein Unternehmen in Richtung New Pay bewegen, gibt es nicht das eine New-Pay-Modell bzw. eine Blaupause, die für alle Unternehmen funktioniert. Eine Orientierung für interessierte Unternehmen bieten jedoch die **sieben Prinzipien bzw. Dimensionen** aus dem im Jahr 2019 veröffentlichten Buch „New Pay“ von Sven Franke, Stefanie Hornung und Nadine Nobile. Die Bezeichnung Dimensionen wurde von den Autoren bewusst gewählt, um aufzuzeigen, dass die Prinzipien je nach Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind. Da dieses



Dimensionen-Modell in der Unternehmenspraxis eine sehr treffende Betrachtung darstellt, folgt eine Erläuterung der Dimensionen, ergänzt um Ausgestaltungsmöglichkeiten für die Praxis. Angemerkt sei hier, dass Unternehmen eine ausführliche Bestandsaufnahme des aktuellen Vergütungssystems, eine Aufnahme der Erwartungen der Beteiligten an das zukünftige Vergütungsmodell, einen Soll-Ist-Abgleich und eine anschließende Planung des Anpassungsbedarfs durchführen sollten, ehe es an die Systemumstellung gehen kann. Denn das Gehalt ist ein äußerst sensibles und emotionales Thema, weshalb es einen klaren Fahrplan und eine transparente Kommunikation über den Projektverlauf braucht.

### 1. Fairness – Gefühlte Gerechtigkeit schaffen

Die erste, zentrale Dimension von New Pay ist „Fairness“ oder anders ausgedrückt, die „gefühlte Gerechtigkeit“. Alle weiteren sechs Dimensionen zahlen auf diese ein. Da Gerechtigkeit aber bekanntlich im Auge des Betrachters liegt, ist ein im objektiven Sinne als gerecht empfundenen Gehalt ein gleichwohl unerreichbares Ideal. Nichtsdestotrotz kann ein Unternehmen mit nachvollziehbaren, angemessenen, verlässlichen und transparenten Prozessen zu einem gewissen Maß einen Beitrag an empfundener Fairness schaffen. Aus diesem Grund sollten Unternehmen klare Regeln für die Gehaltsfindung definieren, unter Berücksichtigung der Interessen der Betroffenen. Darüber hinaus gilt gemeinsam und transparent zu entscheiden, nach welchen Kriterien die Gehaltsverteilung erfolgen soll. Um einen Eindruck über die empfundene Fairness der Mitarbeiter zu erhalten, bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an (vgl. unter 7. Permanent-Beta – Kontinuierliches Prüfen und Anpassen des Vergütungsmodells).

### 2. Transparenz – Gehaltstransparenz fördern

Um Transparenz gewährleisten zu können, ist das Gehaltsgefüge nachvollziehbar zu gestalten. So ist es kontraproduktiv, wenn ein Unternehmen ein höheres Gehalt beispielsweise auf Grund Verhandlungsgeschicks oder persönlichen Kontakts zu einem Vorgesetzten zahlt – und dies auch noch publik wird. Gestaltet ein Unternehmen das Gehaltsgefüge hingegen in einer Weise, dass die Mitarbeiter dieses nachvollziehen können, zahlt Transparenz wiederum auf das Konto des Gerechtigkeitsempfindens ein. Für Unternehmen bedeutet dies eine offene Kommunikation der Gehaltsprozesse und -stufen in Bezug auf die jeweiligen Arbeits-/Rollenbeschreibungen nach innen sowie ggf. auch nach außen. Möchte ein Unternehmen noch einen Schritt weitergehen, kann es zudem eine/n transparente/n Gehaltsformel/-rechner (z.B. mit Kriterien wie die zukünftige Rolle, Lebenserhaltungskosten etc.) einführen.

### 3. Selbstverantwortung – Mitspracherecht beim Gehalt ermöglichen

Unternehmen müssen folgende Frage beantworten: Wer bewertet das Gehalt? Mitarbeiter, die in ihrer Arbeit eine hohe Selbstverantwortung haben und somit einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern, möchten Möglichkeiten zur Mitbestimmung beim Gehalt haben. So sind in einem von New Work geprägten Unternehmen traditionelle Gehaltsmodelle nicht mehr passend. Selbstbestimmte Gehälter auf Basis des Abgleichs einer Selbst- und Fremdeinschätzung könnten einen positiven Effekt haben.

#### 4. Partizipation – Mitarbeiter wirken bei der Ausgestaltung mit

Sind selbstbestimmte Gehälter für ein Unternehmen keine Option, kann die Akzeptanz und die empfundene Fairness neuer Gehaltsmodelle gefördert werden, indem Mitarbeiter bei der Ausgestaltung dieser mitwirken („Partizipation“). Ganz nach dem Motto: Teilhabe schafft Akzeptanz. Für Unternehmen bedeutet das, die Mitwirkung ihrer Mitarbeiter bei der Entwicklung eines neuen Gehaltsmodells, z.B. in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und Personalabteilung, zu fördern. Auf diese Weise werden anschließend die Gehaltsverteilung und -höhe weniger häufig in Frage gestellt.

#### 5. Flexibilität – Flexible und passgenaue Benefit-Systeme anbieten

Die Dimension „Flexibilität“ berücksichtigt die individuelle Lebenssituation bzw. -phase der Mitarbeiter. So fällt die Entscheidung nach mehr Freizeit bzw. Urlaub oder mehr Gehalt bei einem Elternteil mit laufendem Kredit für das eigene Haus vermutlich anders aus als bei einem jungen Berufseinsteiger mit weniger finanziellen Verpflichtungen. Jedoch sind heute längst nicht nur die finanziellen Komponenten Teil eines modernen Vergütungssystems. Insbesondere Freizeit, Flexibilität und Wahlfreiheit sind neben finanziellen Anreizen wesentliche Aspekte, die bei der Entwicklung eines Gehaltsmodells zu berücksichtigen sind. Mögliche Angebote des Unternehmens können hier im Bereich der Mobilität (z.B. Jobticket, Bahncard, E-Bike), der Familienunterstützung (z.B. Kinderbetreuung, Beratung zu Pflege von Angehörigen), der Arbeitszeit (z.B. Sabbatical, Gleitzeit, Freizeitausgleich für Mehrarbeit, Arbeitszeitkonten) oder der Weiterbildung (z.B. Trainings, Coaching, Bildungsurlaub, MBA-Programme) erfolgen.

#### 6. Wir-Denken – Kollektive Anreizsysteme schaffen

Die Messung von individuellen Leistungen ist nicht nur aufwendig, sondern oftmals auch fragwürdig, insbesondere mit Blick auf den Beitrag/die Wirkung einzelner Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg. In der heutigen Arbeitswelt eignen sich Mitarbeiterbeteiligung oder Wir-Prämien besser als z.B. starre Boni-Zahlungen. Unternehmen können beispielsweise eine Bonusentkopplung von der individuellen Zielvereinbarung vornehmen und stattdessen einen Peer Boni einführen. Die Ausgestaltung des Peer Boni erfolgt z.B. in der Form, dass jeder Mitarbeiter jährlich ein Budget  $x$  erhält und dieses anlassbezogen an Kollegen verteilen kann. Eine weitere Option ist die Verteilung von kurzfristigen Boni (sog. Spot Boni) für konkrete Erfolge durch das Team, ggf. auch durch den Vorgesetzten. Möchte ein Unternehmen Maßnahmen auf Unternehmensebene umsetzen, kann dies in Form einer Unternehmensbeteiligung erfolgen, z.B. Aktien oder eine Wir-Prämie, die wiederum an den Gewinn des Unternehmens zu gleichen

Teilen oder gemeinsam festgelegten Kriterien (z.B. im Verhältnis zum Grundgehalt) gekoppelt ist.

#### 7. Permanent Beta – Kontinuierliches Prüfen und Anpassen des Vergütungsmodells

So wie sich im Laufe der Zeit die Unternehmenskultur verändert, so ändern sich auch die Unternehmenssituation sowie -organisation. Das erfordert kontinuierliche Veränderungen im Rahmen des Gehaltssystems vorzunehmen. Denn ein allgemeiner Grundsatz eines New Pay Modells ist, dass es sich stets im Übergang befindet und jederzeit offen für Veränderungen ist. Ganz nach dem agilen Scrum Prinzip „inspect and adapt“ ist das Vergütungsmodell kontinuierlich zu reflektieren und kritisch zu prüfen, Effizienzpotenziale zu identifizieren. Unternehmen müssen sich die Fragen stellen: Passt das Vergütungsmodell in dieser Form (noch) zu uns und ist das Vergütungsmodell in sich stimmig? Hierfür kann das Thema Gehalt z.B. im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung angesprochen werden, um Feedback von den Mitarbeitern einzuholen. Dabei geht es weniger um die Frage nach der Gehaltshöhe als vielmehr um das Empfinden der Angemessenheit des Gehalts der Mitarbeiter. Ziel eines solchen kontinuierlichen Anpassungsprozesses ist es, sich einem möglichst hohen Grad an Fairness anzunähern.

#### IV. Quo-vadis – New Pay als Hebel für eine Veränderung hin zu New Work

Führung auf Distanz, Arbeit auf Augenhöhe, Kollaboration, Wissensteilung, Transparenz und Selbstorganisation – dies sind nur ein paar wenige Aspekte, die unsere heutige Arbeitswelt prägen. Auf Grund dieser Veränderungen gilt für Unternehmen ebenso das Gehaltsgefüge neu zu denken. In diesem Prozess sind Unternehmen in der Verantwortung, je nach Reifegrad und abhängig von der individuellen Unternehmenskultur zu entscheiden, welche New-Pay-Prinzipien/-Dimensionen sie in welchem Maß umsetzen wollen und können. Eines bleibt dabei immer gleich: Ein erfolgreiches Vergütungssystem muss zur Arbeitsweise und Kultur des Unternehmens passen und als fair empfunden werden, um zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und somit zum Unternehmenserfolg beizutragen. Also, worauf warten Sie noch? Starten Sie mit einer Reflexion Ihres aktuellen Vergütungssystems – stellen Sie sich dazu ein Projektteam für das Thema New Pay zusammen, idealerweise bestehend aus der Geschäftsführung, Vertretern aus dem Personalbereich sowie Führungskräften bzw. Mitarbeitern, die sich für das Thema interessieren. Beginnen Sie mit einer Bestandsaufnahme und der anschließenden Ausarbeitung Ihres Zielbilds, unter Berücksichtigung der Anforderungen und Wünsche Ihrer Mitarbeiter. Nutzen Sie New Pay als Hebel für Veränderung in Ihrem Unternehmen auf dem Weg zu New Work!